

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Управление кадровым резервом цеха 900
АО «НПК «Уралвагонзавод»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Руководитель ОПОП

_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролёр

_____ А.Б. Хрусталёв
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:

Геценрейдер Ирина

Ильдусовна

обучающийся группы Б-54zНТ,
5 курса, заочного отделения,
направление 38.03.03.

«Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:

Кружкова О.В.,

кандидат психол. наук,
доцент

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ЦЕХЕ 900 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	8
1.1. Характеристика деятельности железнодорожного цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	8
1.2. Анализ системы управления персоналом железнодорожного цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»	13
1.3. Изучение процесса управления кадровым резервом в железнодорожном цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»	36
Выводы по 1 главе.....	45
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ЦЕХЕ 900 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	48
2.1. Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в железнодорожном цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»...	48
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в железнодорожном цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	54
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в железнодорожном цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	60
Выводы по 2 главе.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	69

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	80
ГЛОССАРИЙ.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: Достижение стратегических целей организации – получение прибыли, занятие ведущих позиций на рынке, невозможно без наращивания нематериальных активов организации, одним из которых является персонал. Такая ситуация предъявляет высокие требования к качеству управленческих решений и системе управления персоналом в организации. Самыми важными условиями, определяющими качество управленческих решений, являются личность и профессионализм руководителя. Ситуация с дефицитом квалифицированных руководителей усиливается тогда, когда в организации образуются вакансии на ключевые должности в управленческом составе. Поиск на рынке труда подходящего кандидата представляет собой долгую и дорогую процедуру при отсутствии каких-либо гарантий, следовательно, для закрытия вакансий на ключевые должности разумнее использовать внутренние источники набора.

Кадровый резерв организации следует отнести к числу наиболее подходящих источников внутреннего набора. При умелом управлении, кадровый резерв представляет собой действенный инструмент развития управленческих кадров и самой организации. Управление кадровым резервом – устоявшееся понятие в науке и практике и неотъемлемая часть системы управления персоналом.

По данным социологических исследований, управленческая и кадровая ситуация в современных российских организациях оценивается как неудовлетворительная. Нехватка во многих организациях систем управления персоналом, работающих эффективно, не позволяет объединить в организации профессиональные кадры и организовать их работу с максимальной отдачей.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью пересмотра способов и механизмов управления кадровым резервом, направленных на развитие персонала и организации в целом.

Тема «Управление кадровым резервом» актуальна для железнодорожного цеха 900 АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» так как в данной организации отсутствует систематическая работа по управлению кадровым резервом, что приводит к следующим отрицательным факторам:

- потери в связи с уходом ключевых сотрудников цеха;
- внутренний кадровый ресурс цеха не задействован полностью;
- отсутствуют инструменты управления мотивацией перспективных сотрудников.

Проблема исследования заключена в потребности организации в развитии и малоэффективным управлением кадровым резервом в системе управления персоналом организации.

Объектом исследования является кадровый резерв организации.

Предмет исследования – управление кадровым резервом организации.

Целью исследования является изучение управления кадровым резервом и разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в железнодорожном цехе 900 АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ системы управления персоналом организации.
2. Проанализировать управление кадровым резервом в организации и выделить недостатки.
3. Разработать мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом опираясь на изученный материал и анализ системы управления персоналом организации.

Теоретико-методологические основания исследования:

Для изучения положений управления персоналом, частью которого является управление кадровым резервом, имеют значение труды исследователей классических и современных школ менеджмента: Г. Десслера, Г. Форда, А. Файоля, М. Вебера, М.П. Фоллет, Э. Мейо, М. Армстронга, Д. Мак-Грегора, К. Левина, К. Арджилиса, Р. Лайкерта, П. Друкера, М. Вудкока, Ф. Роджерса, Д. Иванцевич, Л. Гилбрет.

В зарубежной литературе представлены такие составляющие управления кадровым резервом, как управление развитием талантливых руководителей, преемственность системы управления, методология эффективного развития за счет улучшения процесса работы и т.д. Обобщение зарубежного опыта по исследуемой проблеме было проведено М.Н. Кулаповым, Н.А. Волгиным, С.А. Сухаревым, П.В. Журавлевым, Е.А. Литвинцевой, Ю.Г. Одеговым,

Проблема формирования кадрового резерва отражена в работах современных российских ученых: Т.Ю. Базарова, Д.А. Аширова, В.Р. Веснина, В.В. Травина, А.Я. Кибанова, Н.В. Федоровой, С.В. Шекшни.

При этом, в современной литературе недостаточно раскрыты проблемы сущности, значения и организации эффективного управления кадровым резервом, способствующие приспособлению организаций к деятельности в условиях быстро меняющейся среды и высокой конкуренции.

Методологическая основа исследования опирается на методы анализа, синтеза, сравнения, противопоставления, обобщения. Для достижения поставленной цели исследования была использована группа методов:

- анализ литературы по изучаемой проблеме;
- анкетирование, тестирование.

Для математической обработки данных использовалась компьютерная программа Microsoft Excel.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений, 14 таблиц и 5 рисунков.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ЦЕХЕ 900 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Характеристика деятельности железнодорожного цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»

АО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского является предприятием отрасли машиностроения и является юридическим лицом, имеет печать со своим наименованием, фирменное название. Организация расположена в Дзержинском районе города Нижнего Тагила.

Компания была создана как государственное предприятие в 1936 году. В соответствии с Указом Президента от 27 августа 2007 года «Об Открытом Акционерном Обществе «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», Компания преобразована в открытое акционерное общество в рамках приватизационной программы Российской Федерации.

АО «НПК Уралвагонзавод» действует в соответствии с Законодательством Российской Федерации, нормативно-правовыми актами Министерства тяжелого машиностроения АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э.Дзержинского» Российской Федерации.

Во исполнение Указа Президента РФ от 27.12.2016 года № 715 «Об имущественном вносе Российской Федерации в Государственную корпорацию по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех» и о внесении изменения в перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 4.08.2004 года № 1009» в первом квартале 2017 года все активы Компании переведены Государственной корпорации «Ростех».

Основной деятельностью АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» является производство и продажа специальной техники, железнодорожного подвижного состава, коммунальной, сельскохозяйственной и дорожно-строительной техники на заводах, расположенных преимущественно в Уральском Федеральном округе. Продукция АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» реализуется в Российской Федерации и за ее пределами.

Рассмотрим финансовые показатели деятельности организации в сегменте производимой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг (таблица 1).

Таблица 1 – Финансовые показатели деятельности организации за 2016 год

№ п/п	Наименование сегмента	Выручка		Себестоимость продаж		Валовая прибыль (убыток)	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Реализация продукции механосборочного производства	70 676 334	76	24 720 956	47	45 955 378	115
2	Реализация продукции вагоносборочного производства	14 919 218	16	20 515 437	39	(5 596 219)	(14)
3	Реализация прочей продукции	7 442 431	8	7 789 979	14	(347 548)	(1)
Итого		93 037 983	100	53 026 372	100	40 011 611	100

Согласно таблице 1, наибольший удельный вес занимает продукция механосборочного производства, весь объем валовой прибыли приходится на продукцию механосборочного производства.

Железнодорожный цех 900 является самостоятельным подразделением и осуществляет свою деятельность на началах внутрипроизводственного и хозяйственного расчета. Основным видом деятельности железнодорожного цеха является транспортировка грузов, как внутрипроизводственная, так и внешняя, а также услуги по погрузке-выгрузке грузов.

Внутрипроизводственная транспортировка грузов включает в себя, транспортные процедуры на складах, процесс транспортировки внутри

производственных подразделений и между производственными подразделениями. К внешней транспортировке относится транспортировка грузов от поставщика к потребителю, а также между складами или заводами одной организации.

Основные задачи железнодорожного цеха 900:

1. Обеспечение своевременной погрузки и выгрузки вагонов и контейнеров с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.
2. Сокращение времени нахождения вагонов и контейнеров под грузовыми операциями.
3. Повышение производительности труда, рентабельности производства и снижение себестоимости транспортировки грузов.
4. Обеспечение сохранности вагонов при погрузке и выгрузке грузов в соответствии с требованиями нормативных документов.
5. Соблюдение правил техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности при выполнении транспортировки грузов и ремонте механизмов.

В таблице 2 представлены основные фонды железнодорожного цеха 900.

Таблица 2 – Основные фонды железнодорожного цеха 900

Группа основных фондов	Кол-во ед.	Среднегодовая стоимость, тыс. руб.
Производственные здания	5	448495,4
Локомотивы	23	1 169 014
Вагоны	881	2 203 521
Пути и сооружения	82	820000
Прочие	16	248563,7
Всего	-	4 889 594,1

Вагоны железнодорожного цеха 900 включают в себя:

- железнодорожные цистерны (под нефтепродукты и олеум);
- железнодорожные цистерны криогенные;
- платформы;

– полувагоны.

На рисунке 1 рассмотрим организационно-управленческую структуру цеха 900.



Рис.1 – Организационно-управленческая структура цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Из рисунка 1 видно, что организационная структура управления цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод» – линейно-функциональная, органы управления находятся в подчинении линейного руководителя, который является посредником между функциональными службами и производственными подразделениями.

Данная организационная структура основана на принципах единоначалия, линейного построения структурных элементов и распределения функций управления между ними. Таким образом, подготовка и обслуживание управленческих решений производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично.

Общее руководство организацией работы цеха осуществляет начальник цеха. Оперативное руководство цехом и производственных участков, контроль над выполнением плана работ, обеспечением эффективности и рационального использования транспорта, суточных заданий по перевозкам, а также, обобщение и внедрение передовых методов труда, внедрение новой техники, организация охраны труда и безопасности производства работ, монтажа, технического обслуживания и ремонта машин, контроль и проведение работ по капитальному ремонту и строительству возложено на заместителя начальника цеха по производству и заместителя начальника цеха по обслуживанию.

Руководство погрузочно-разгрузочными работами, обеспечение выполнения плана погрузки, выгрузки и сортировки грузов, технологического времени нахождения вагонов под грузовыми операциями и обеспечение сохранности вагонов возложены на старшего мастера и сменных мастеров.

Объем грузовых перевозок включает внешние перевозки (по прибытию и по отправлению на внешнюю сеть) и внутренние (внутризаводские, технологические). В таблице 3 представлен производственный план цеха 900 на 2016 год.

Таблица 3 – Производственный план железнодорожного цеха 900 на 2016 год

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	Объемы				
			на год	по кварталам			
				1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Объем перевозок	млн. тонн	30,62	7,65	7,65	7,65	7,65
2	Погрузка в вагоны заводского парка	млн. тонн	14	3,5	3,5	3,5	3,5
3	Рабочий парк локомотивов	ед.	20	20	20	20	20
4	Инвентарный парк локомотивов	ед.	23	23	23	23	23
5	Рабочий парк вагонов	ед.	839	839	839	839	839
6	Инвентарный парк вагонов	ед.	881	881	881	881	881
7	Приведенная длина путей	км	82	82	82	82	82
8	Ремонт локомотивов	ед.	120	30	30	30	30

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
9	Ремонт вагонов	ед.	836	209	209	209	209
10	Ремонт путей	км	129	33	32	32	32
11	Оборот вагонов РЖД	час	20	20	20	20	20
12	Оборот вагонов заводского парка	час	25	25	25	25	25
13	Производительность локомотивов	тыс.т/лок	1510	1510	1510	1510	1510
14	Производительность вагонов	тыс.т/ваг	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51

Согласно проведенному анализу отчетных документов в цехе 900, производственный план в 2016 году был выполнен на 100 %.

1.2. Анализ системы управления персоналом железнодорожного цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Персонал цеха 900 подразделяется на следующие категории: руководители – к ним относятся работники, занимающие руководящие должности; специалисты – ответственные работники, инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими видами деятельности, осуществляющие контроль и учет работ в организации; служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание; рабочие – лица непосредственно участвующие в изготовлении и реализации продукции. Каждая категория персонала имеет свои права и обязанности, оговариваемые в должностных инструкциях.

Проанализируем количественный и качественный состав персонала цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод» за три года (таблица 4).

Таблица 4 – Основные кадровые показатели цеха 900 в 2014 – 2016 годах

Показатель	Ед. изм.	2014	2015	2016	2016/2015		2016/2014	
					+	-	+	-
Численность персонала	чел.	311	290	300	10	104	-11	97
Удельный вес рабочих	%	72,2	70	70	-	100	-2,2	97
Удельный вес АУП	%	27,8	28	30	2	107	2,2	108
Уд.вес специалистов	%	16,3	15	16,7	1,7	111	0,4	103
Удельный вес служащих	%	11,2	11,8	11,7	-0,1	99	0,5	105
Ср.возраст работающих		29	31	34	3	110	5	117

Списочная численность сотрудников цеха 900 по состоянию на 31 декабря 2016 года составила 300 человек, в том числе: основных рабочих – 99 чел.; вспомогательных рабочих – 111 чел.; РСС – 90 человек.

Качественный анализ состава работников так же немаловажен. Распределение персонала по образованию в цехе 900 представлено на рисунке 2.

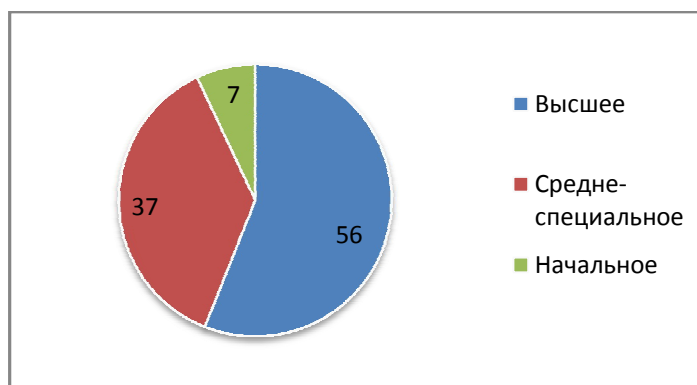


Рис. 2 – Состав персонала цеха 900 по образованию, %

Из рисунка 2 видно, что количество работников, имеющих высшее образование в цехе составляет - 56%, работников, имеющих средне-специальное образование - 37%, работники, имеющих начальное образование составляют 7%.

Состав персонала цеха 900 по полу представлен на рисунке 3.

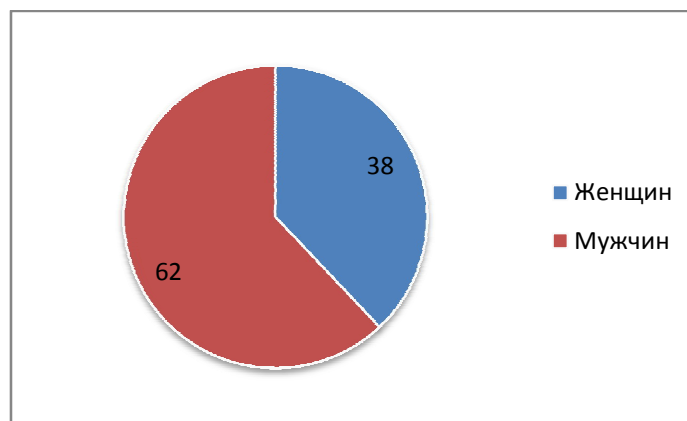


Рис. 3 – Состав персонала цеха 900 по полу, %

Рисунок 3 наглядно показывает, что женщин в цехе 900 работает – 115 чел., что составляет 38%, мужчин – 185 или 62%.

Структура персонала цеха 900 по стажу представлена на рисунке 4.

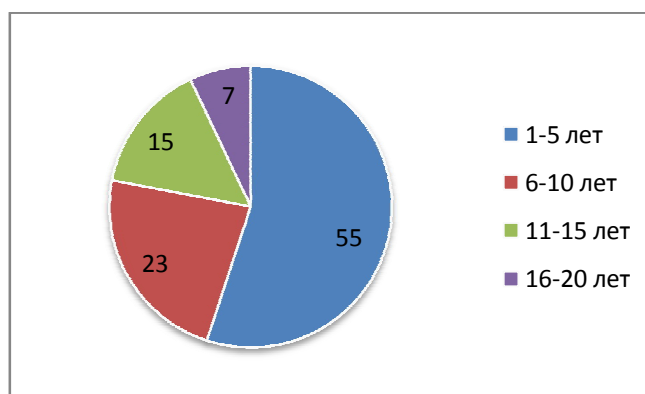


Рис. 4 – Состав персонала цеха 900 по стажу, %

По результату анализа структуры персонала цеха 900 по стажу работы видно, что стаж работы персонала от 1-5 лет составляет 55%, от 6-10 лет - 23%, от 11-15 лет составляет 15%, и только у 7% работников трудовой стаж составляет от 16-20 лет. Такая ситуация означает, что текучесть кадров в данном цехе довольно высокая, это может быть связано с различными факторами, например, бесперспективность карьерного роста, тем самым администрация структурного подразделения постоянно в поисках новых сотрудников.

Плановая численность персонала в 2014-2016 гг. постоянно изменялась и связано это с оптимизацией структуры управления подразделением. В анализируемый период времени нехватка персонала составила в среднем около 30 человек. Коэффициент оборота по приему в 2014 году имеет значение 0,14, в 2015 году – 0,16, в 2016 – 0,19; значения коэффициентов оборота по выбытию в 2014 и 2015 годах – 0,05 и 0,06, в 2016 – 0,08; значение коэффициента постоянства состава в 2014 году – 0,94, в 2015 году – 0,93, 2016 – 0,87.

В цехе 900 кадровую работу ведет менеджер по персоналу, который находится в подчинении отдела кадров, а он в свою очередь подчиняется Директору по персоналу.

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:

- работу по обеспечению цеха 900 кадрами руководителей, специалистов и рабочих необходимых профессий, и специальностей;
- обеспечивает прием, размещение молодых специалистов в соответствии с полученными в учебном заведении профессиями и специальностями. Организует проведение их стажировки совместно с руководителями подразделений;
- постоянно изучает деловые качества, другие индивидуальные особенности специалистов цеха для подбора кадров на замещение вакантных должностей, относящихся к руководящим должностям цеха;
- организует работу и принимает участие в работе аттестационной комиссии;
- своевременно оформляет прием, перевод и увольнение работников цеха в соответствии с Трудовым кодексом РФ, положениями, инструкциями и приказами начальника цеха;
- обеспечивает ведение установленной документации по кадрам, контролирует учет личного состава, направляет заявки в отдел кадров на выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности;

– подготавливает материалы для предоставления работников к поощрениям и наградам.

– Контролирует прохождение работниками обязательных медицинских осмотров;

– проводит анализ движения кадров, анализирует причины текучести, прогулов, и других нарушений трудовой дисциплины;

– составляет отчетность по установленным формам в рамках своих должностных обязанностей;

– при приеме на работу знакомит рабочих с положениями о дисциплине на железнодорожном транспорте и о рабочем времени труда и отдыха, ведет учет и выдачу служебных удостоверений;

– выдает направления на инструктаж по охране труда, производственной санитарии и противопожарной защиты;

– формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью;

– составляет графики и ведет учет предоставления отпусков работниками цеха;

– формирует и оформляет документы, необходимые для назначения пенсии работника цеха 900.

Определение потребности в персонале, набор и отбор персонала

Основными задачами планирования потребности в персонале для железнодорожного цеха 900 являются следующие:

а) обеспечение цеха 900 и его подразделений требуемым персоналом в заданные сроки (при минимальных издержках);

б) организация своевременной и результативной работы по найму и обучению персонала.

В цехе 900 при планировании потребности всех категорий персонала используются только нормативный метод.

По полученным данным, практически во всех подразделениях цеха 900 нормативная, фактическая и штатная численность соответствуют друг другу.

Требования к персоналу, предъявляемые в цехе 900:

Способности:

- уровень образования кандидата;
- основные и дополнительные знания, необходимые для выполнения работы;
- навыки практической деятельности в конкретной сфере профессиональной деятельности;
- опыт работы в определенных должностях;
- при необходимости навыки сотрудничества и взаимопомощи.

Свойства:

- свойства личности, необходимые для определенного вида деятельности;
- способность к восприятию профессиональных нагрузок;
- способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.

Мотивационные установки:

- сфера профессиональных интересов;
- обучаемость;
- заинтересованность в работе на определенной должности;
- ясность профессиональных перспектив.

Вышеуказанные параметры деятельности определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. Вместе с тем, в зависимости от характера труда определяются требования, которые предъявляются к конкретному рабочему месту в цехе 900.

Набор персонала в цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод» начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри подразделения, так и за его пределами. Самыми распространенными источниками найма на работу являются: объявления в газетах; поиск выпускников учебных

заведений(техникумы, училища, институты и т. д.); агентства по трудоустройству; объявления по телевидению; рекомендации друзей и родственников.

Организация приема персонала, порядок найма и увольнения работников

Свое право на труд работники реализуют путем заключения письменного трудового договора.

Во время заключения трудового договора работник, поступающий на работу, предъявляет в отдел кадров:

- паспорт или иной документ;
- документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда работник поступает на работу впервые или на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу.

Прием на работу оформляется приказом, который издается на основании заключенного трудового договора. По содержанию приказ соответствует условиям трудового договора. В трехдневный срок со дня подписания трудового договора приказ о приеме на работу объявляется работнику под роспись. Размер оплаты труда указывается в заключаемом с работником организации трудовом договоре.

При поступлении работника на работу в цех 900 Работодатель выполняет следующее:

- ознакомление работника с трудовыми обязанностями, условиями труда, режимом труда и отдыха, системой и формой оплаты труда, разъясняет его права и обязанности;

– ознакомление работника с коллективным договором, соглашениями, Правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами, действующими в АО НПК «Уралвагонзавод» и относящимися к трудовым функциям работника;

– ознакомление работника с перечнем сведений, составляющих государственную, коммерческую тайну либо относящихся к иной конфиденциальной информации;

– проведение инструктажа по охране труда, производственной санитарии, гигиене труда, противопожарной охране и другим обязательным правилам в области БТ и ОЗ;

– ознакомление работника с необходимыми документами и сведениями в соответствии с Положением об адаптации работников.

Расторжение трудового договора оформляется приказом директора по персоналу. Трудовой договор может быть прекращен по инициативе Работодателя на основании и в порядке, предусмотренными Трудовым кодексом РФ, коллективным договором, также с учетом мотивированного мнения профсоюзного комитета организации.

Записи о причинах увольнения в трудовую книжку производятся в точном соответствии с формулировками действующего законодательства и со ссылкой на соответствующую статью Трудового кодекса РФ.

Днем увольнения считается последний день работы или последний день ежегодного оплачиваемого отпуска при увольнении работника в соответствии с ТК РФ.

Регламентирующей документацией по найму и приему персонала являются ТК РФ, а также локальные акты и нормативные документы, должностные инструкции АО «НПК «Уралвагонзавод».

Процесс отбора персонала в цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод» является многоэтапным. Перечислим основные этапы:

– отборочная предварительная беседа с начальником цеха и руководителями подразделений;

- заполнение трудового договора и анкеты;
- собеседование с менеджером по персоналу в подразделении;
- проверка службой безопасности;
- медицинский осмотр

Основными критериями отбора на данный момент являются: опыт работы, уровень образования, квалификация, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, потенциальные возможности кандидата и его тип личности.

Организация адаптации новых работников

Процесс адаптации в цехе 900 проходит в несколько этапов.

Сначала производится оценка уровня подготовленности человека. Такую оценку подготовленности обычно проводит непосредственный руководитель или менеджер по персоналу цеха.

Следующий этап предполагает практическое знакомство работника со своими обязанностями с ознакомлением требований должности, должностной инструкцией, а также с подразделением в целом. Цель данного этапа – предупреждение возникающих вопросов по работе, а также разъяснение задач и направлений развития цеха в целом и подразделения в частности. На данном этапе привлекаются, как непосредственные руководители, так и менеджер по персоналу цеха.

В системе адаптации АО «НПК Уралвагонзавод» действуют следующие регламентирующие документы:

- 1) Положение об адаптации;
- 2) Положение о наставничестве;
- 3) Лист адаптации.

Положение об адаптации работников АО «НПК Уралвагонзавод» определяет процесс адаптации руководителей, специалистов и рабочих, устроившихся впервые в Общество, а также работников, переведенных внутри Общества в другое подразделение или на другую должность.

Адаптация работников АО «НПК Уралвагонзавод» имеет целью взаимное приспособление работника и организации, основанное на планомерном изучении работником профессиональных навыков и знаний, понимании социальных и организационно экономических условий труда, приобщении к корпоративным нормам и ценностям организации.

Основным методом организации адаптации в Обществе является наставничество.

Положение о наставничестве в АО «НПК Уралвагонзавод» разработано в целях совершенствования системы наставничества в Обществе как неотъемлемой части процедуры адаптации и направлено на скорейшее вовлечение вновь принятых работников в процесс производства, сокращение периода вхождения в профессию, должность, трудовой коллектив, закрепление молодых рабочих и специалистов в Обществе, снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь.

Наставник подбирается из числа квалифицированных рабочих, руководителей и специалистов, имеющих:

- образование не ниже среднего;
- стаж работы в подразделении, Обществе по специальности (должности) не менее 5 лет;
- возраст не менее 30 лет;
- отсутствие нарушений Правил внутреннего трудового распорядка
- отсутствие брака в работе, рекламаций и претензий по качеству изготовленной продукции (оказанной услуги);
- высокий уровень личной ответственности за выполнение поставленных задач;
- способность и желание обучать, доброжелательность;
- авторитет в коллективе, лояльность к Обществу.

Наставники имеют преимущественное право на повышение разряда (категории); выдвижение в кадровый резерв Общества; выдвижение на нематериальное поощрение за личный вклад в выполнение задач Общества.

Руководитель структурного подразделения в ходе процесса наставничества выполняет следующие функции:

- определяет (уточняет) рабочее место и трудовые обязанности обучаемого;
- устанавливает цели, задачи, продолжительность, критерии успешности наставничества;
- назначает наставника из числа квалифицированных рабочих, руководителей, специалистов;
- контролирует деятельность наставника, отслеживает промежуточные результаты наставничества;
- применяет меры поощрения и взыскания к наставнику и обучаемому;
- принимает решение об успешности (неудовлетворительном качестве) осуществляемого наставничества.

В целях организации наставничества в цехе создается комиссия по наставничеству.

Система подготовки и повышения квалификации кадров в организации

В системе подготовки и повышения квалификации кадров АО «НПК Уралвагонзавод» действуют следующие документы:

- методические материалы по подготовке и повышению квалификации кадров АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- штатное расписание подразделения, его профиль, специализация и перспективы его развития;
- кадровая политика и стратегия подразделения;

- план подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы другой учебно-методической документации;
- документы по организации процесса непрерывного обучения работников;
- договоры с учебными заведениями и трудовые соглашения с преподавателями и наставниками;
- документы о порядке финансирования затрат на обучение;
- документы ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров;
- правила и нормы охраны труда;
- руководящий нормативный документ «Профессиональное обучение персонала. Основные положения»;
- руководящий нормативный документ «Определение потребности организации в профессиональном обучении персонала, выполняющего работы, влияющего на качество».

Планирование профессионального обучения персонала осуществляется исходя из целей и задач, заложенных в комплексные планы профессионального развития персонала в соответствии с установленной периодичностью обучения. Непосредственной задачей планирования профессионального обучения персонала является своевременное в количественном и качественном отношении удовлетворение потребностей организации в квалифицированных рабочих кадрах и компетентных руководителях и специалистах с учетом перспектив развития организации, меняющихся экономических и социальных отношений.

Планирование всех видов и форм профессионального обучения персонала организации в целом и отдельно по структурным подразделениям осуществляется на календарный год.

Исходными данными для планирования профессионального обучения персонала являются:

- планы реконструкции и технического перевооружения, внедрения новой техники и технологии; социального и экономического развития структурных подразделений и организации в целом;
- предполагаемые кадровые перемещения;
- норм периодичности профессионального обучения рабочих, руководителей и специалистов структурных подразделений;
- информационные материалы отдела подготовки кадров о формах обучения руководителей, специалистов и рабочих на базе ОПК;
- информационные материалы учебных центров и других образовательных учреждений РФ о планируемых курсах, семинарах и т.п. по актуальным для организации темам и проблемам.

Планирование профессионального обучения персонала в структурных подразделениях и в целом в организации осуществляется по следующим направлениям:

- профессиональное обучение рабочих;
- профессиональное обучение руководителей и специалистов.

Выбор метода обучения зависит от целей подразделения и заложенного бюджета на обучение в год.

Профессиональное обучение руководителей и специалистов

Основными видами обучения являются:

- повышение квалификации руководителей и специалистов;
- стажировка;
- целевая профессиональная подготовка, профессиональная переподготовка специалистов;
- целевая подготовка в аспирантуре и докторантуре.

Повышение квалификации руководителей и специалистов осуществляется по следующим видам, обеспечивающим непрерывность обучения:

- краткосрочное обучение (от 20 до 100 часов);
- самостоятельное обучение (самообразование).

Краткосрочное обучение является основным видом повышения квалификации руководителей и специалистов. Данный вид обучения организуется в связи с потребностью производства и с целью:

- изучения вопросов экономики, управления (менеджмента, маркетинга), бухгалтерского учета, трудового законодательства, организации производства, прогрессивной техники, технологии, передового опыта и других вопросов профессиональной деятельности;
- решения внедренческих, научно-технических, производственных, экономических задач, задач по повышению качества продукции;
- допуска к организации и производству работ повышенной опасности.

Краткосрочное обучение по очной форме (с отрывом от работы) организуется на базе ОПК согласно графику проведения обучения, либо в учебных центрах и других образовательных учреждениях страны и за рубежом согласно заключенным договорам, по мере необходимости согласно заявкам структурных подразделений для всех категорий руководителей и специалистов.

По окончании краткосрочного обучения проводится итоговая аттестация в соответствии с образовательной программой (экзамен, зачет, защита рефератов) и выдается удостоверение о повышении квалификации.

Самостоятельное обучение руководителей и специалистов осуществляется по программам повышения квалификации для индивидуального самостоятельного изучения, которое утверждается непосредственным руководителем обучающегося. Выполнение

индивидуальной программы контролируется непосредственным руководителем обучающегося.

Стажировка для руководителей и специалистов организуется по индивидуальному учебному плану, утвержденному непосредственным руководителем обучающегося. Целью стажировки является освоение передового опыта, приобретение практических и управленческих навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или по должности более высокого уровня (для резерва или выдвижения).

Стажировка проводится с отрывом от производства на других предприятиях, организациях, ОУ РФ или за рубежом, либо на базе структурных подразделений организации.

Важными условиями эффективности программ обучения являются:

- оперативность их выполнения;
- применение современных подходов и методов обучения;
- эффективное использование выделенных денежных средств.

Результаты оценки сравниваются с установленным образцом поведения, который должен быть освоен сотрудником в ходе обучения.

В таблице 5 рассмотрим динамику обучения работников цеха 900.

Таблица 5 – Динамика обучения работников цеха 900 за 2014-2016 г., чел.

Виды подготовки	Годы			
	2014	2015	2016	План 2017г
Обучение 2-ой профессии	10	5	6	12
Переподготовка	11	11	12	15
Подготовка новых сотрудников	15	6	12	15
Повышение квалификации	32	25	23	30
Итого персонала, прошедшего обучения	68	47	53	72
Списочная численность	311	290	300	300

Проведя анализ динамики обучения персонала цеха можно сделать следующие выводы: в период 2014-2016 наблюдается снижение подготовки персонала (на 2016 г. – составило 18%). На 2017 год, запланировано увеличение количества обучаемых.

Система проведения периодической аттестации в организации

Аттестация имеет особое значение в системе оценки персонала и является одним из основных мероприятий, направленных на подготовку и развитие кадрового резерва, выявление и поддержку перспективных работников и обусловлена требованиями действующей системы менеджмента качества.

Аттестация проводится в целях проведения объективной оценки профессиональных качеств руководителей и специалистов предприятия, соответствия занимаемым должностям, эффективного и рационального использования их потенциала и выявления возможностей стимулирования к повышению квалификации, улучшению качества выпускаемой продукции.

Подготовка и аттестация проводятся в строгом соответствии с Положением об аттестации.

Аттестация может быть:

- очередная, проводится один раз в три года;
- внеочередная, вызванная определенными обстоятельствами: появление вакансии, структурные изменения в организации, изменение технологии, введение новых условий оплаты труда (по мере возникновения или по представлению руководителей подразделений).

Аттестация работников может быть проведена по инициативе самого работника или администрации с целью определения (подтверждения) уровня квалификации работника и соответствия его занимаемой должности.

Аттестация проводится на основании приказа генерального директора АО «НПК «Уралвагонзавод».

В приказе о проведении аттестации должны быть отражены: причина проведения аттестации, состав членов аттестационной комиссии, с указанием занимаемых ими должностей, сроки проведения аттестации.

В срок не позднее, чем за три недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв (характеристика) на каждого работника, подлежащего аттестации, подготовленная его

непосредственным руководителем и аттестационный лист прошлой аттестации.

Отзыв на работника должен содержать полную, всестороннюю и, по возможности, объективную оценку профессиональных, деловых и личностных качеств аттестуемого, показатели результатов его деятельности за период, прошедший с момента прошлой аттестации до настоящего времени. Аттестуемому работнику предоставляется возможность заранее ознакомиться с поступившим на него отзывом (характеристикой).

На аттестацию приглашается аттестуемый работник и его непосредственный руководитель. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает аттестуемого и его непосредственного руководителя. Обсуждение профессиональных, деловых и личностных качеств аттестуемого работника должно проходить в обстановке объективности, требовательности и доброжелательности.

Оценка работы аттестуемого производится с учетом исполнения им обязанностей согласно должностной инструкции, разработанной в соответствии с квалификационной характеристикой предусмотренной Квалификационным справочником должностей специалистов.

Заседания аттестационной комиссии оформляются протоколами, которые подписываются всеми членами комиссии, принимавшими участие в голосовании. Аттестационный лист, оформленный в установленном порядке после проведения аттестации, хранится в отделе кадров.

На основе всестороннего, объективного рассмотрения профессиональных и личностно-значимых качеств аттестуемого, его отношения к исполнению профессиональных обязанностей аттестационная комиссия выносит одну из следующих оценок его деятельности:

- соответствие занимаемой должности;
- несоответствие занимаемой должности.

В цехе 900 обычно применяется метод оценки аттестуемого, который основан на качественном описании деятельности работника и ее результата,

оценка результатов может быть представлена как реальными величинами, так и условными баллами, определенными экспертным путем. Результаты труда, аттестуемого оцениваются в соответствии со степенью достижения поставленных целей, полноте, качеству и своевременности исполнения заданий.

Деятельность, на основе качественного описания оценивается напряженностью и сложностью работы, которая определяется такими обстоятельствами, как комплексность, самостоятельность, масштабность, ответственность, технологическая и управленческая сложность: для различных видов работы эти признаки дифференцированы.

Квалификация аттестуемого оценивается на основе образования и стажа работы по профессии или в должности. Формальным результатом оценки могут быть повышение квалификации, признание соответствия или несоответствия занимаемой должности с определенными организационными выводами (повышение, сохранение должности и оклада).

На бланке аттестационного листа отражено следующее: состав аттестационной комиссии, председатель комиссии, дата аттестации и номер протокола, список аттестуемых с точным указанием специальности, должности, места работы, а также результаты (оценки) аттестуемых.

По итогам прохождения аттестации аттестационная комиссия может выносить на рассмотрение следующие рекомендации:

- о материальном или нематериальном поощрении некоторых работников за достигнутые ими успехи;
- об изменении размеров должностных окладов работников, установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам;
- о включении в кадровый резерв;
- о понижении в должности или освобождении работника от занимаемой должности;
- о повышении квалификации.

При этом аттестационной комиссией указываются мотивы, по которым даются соответствующие рекомендации. Указанные решения принимаются в срок не более двух месяцев со дня аттестации работника.

Последняя аттестация в цехе 900 проводилась в ноябре 2016 года. По результатам проведенной аттестации были получены следующие данные (таблица 6).

Таблица 6 – План и результаты аттестации в цехе 900 за 2014-2016 гг.

	2014	2015	2016
Подали на аттестацию заявление	23	30	50
Подлежали аттестации	29	43	54
Допущены до аттестации	23	28	49
Результаты аттестации			
Прошли аттестацию	19	25	42
Аттестация отложена на год	2	1	2
Аттестация пройдена с условиями повышения квалификации	1	1	2
Не прошли аттестацию	1	1	3

Таким образом, мы видим, что в среднем аттестация пройдена в 85% случаях, у 4% аттестация отложена на год в силу разных обстоятельств, 4% случаев аттестация выявила необходимость повышения квалификации, а 1 % - не прошли аттестацию также по разным причинам (не смогли пройти квалификационный экзамен, не пришли на экзамен и др.). Всего аттестации подлежали 54 человека, 2 сотрудника (ведущих специалиста) в связи с достижением пенсионного возраста (55 лет) и 2 сотруднице, находящиеся в декретном отпуске и в отпуске по уходу за ребенком, не принимали участие в процедуре.

Организация оплаты труда и поощрения.

В АО «НПК «Уралвагонзавод» применяются различные системы оплаты труда:

- сдельная;
- повременная;
- повременно-премиальная;

– сдельно-премиальная.

Повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда обычно применяются при оплате труда руководителей, специалистов, служащих, работников вспомогательных и обслуживающих производств, лиц, работающих на условиях совместительства профессий (должностей). Также такая система применяется при оплате труда рабочих основных профессий, занятых на плановых ремонтах оборудования, годовом ремонте, сезонном ТО, среднем и капитальном ремонте, а также перегонах оборудования.

Расчет повременной заработной платы производится путем умножения установленной тарифной ставки на количество фактически отработанных часов.

В том случае, когда работнику установлен должностной оклад, его заработная плата рассчитывается путем деления оклада на календарное количество рабочего времени и умножения на фактически отработанное количество рабочего времени.

Сдельная и сдельно-премиальная системы оплаты труда обычно применяются при оплате труда работников основного производства, где имеется конечный количественный показатель выполняемого задания.

При использовании сдельной оплаты труда заработная плата работника рассчитывается исходя из установленного работнику разряда, тарифной ставки и норм выработки. Норма выработки – это то количество работ, которое работник должен сделать за смену.

Можно производить пересмотр норм выработок, расценок только в случае совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных или иных мероприятий, которые обеспечили рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования.

К тому же, существует объективная необходимость пересмотра норм выработки, которая обусловлена следующими причинами:

- процессом освоения работы и улучшения приемов работы;
- изменением организационно-технических и санитарно-гигиенических условий работы;
- наличием ошибок в ранее установленных нормах.

Сдельная и сдельно-премиальная заработная плата определяются методом перемножения сдельной расценки и фактических объемов.

При такой системе размер сдельной заработной платы каждого работника зависит от конечного результата труда.

Оплата труда работников на АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» осуществляется по Единой тарифной системе, за основу которой берутся часовые тарифные ставки и месячные должностные оклады. Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются в строгой зависимости от выполнения показателей производства.

Заработная плата работников цеха 900 складывается из следующих составляющих:

- заработная плата по тарифным ставкам и окладам;
- премия по результатам работы за месяц;
- надбавки и доплаты;
- компенсационные выплаты.

В таблице 7 представлен годовой фонд заработной платы рабочих железнодорожного цеха 900 в 2016 году.

Таблица 7 – Годовой фонд заработной платы рабочих цеха 900 в 2016 году

№ п/п	Категория работников	Кол-во рабочих, чел.	Месячный оклад или тарифная ставка, руб.	Годовой фонд рабочего времени	Годовой фонд заработной платы, тыс.р.
1	Дежурный по станции	4	20000	12 месяцев	960
2	Машинист	96	35000	12 месяцев	40 320
3	Составитель	96	120 р/ч	1 971 часов	22 705,9
4	Стрелочник	3	95р/ч	1 971 часов	561,7
5	Путевой рабочий	11	104р/ч	1 971 часов	2 254,8
	Всего	210			66 802,4

Таким образом, годовой фонд заработной платы рабочих цеха 900 в 2016 году составил 66 802,4 тыс. руб.

Для того, чтобы увеличить заинтересованность работников железнодорожного цеха 900 в конечных результатах своего труда, а также для повышения производительности и эффективности производства утверждено и действует «Положение о премировании работников цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод». Основанием для начисления премии являются данные планового бюро, статистического учета, актов выполненных работ.

Начисление и выплата премии рабочим цеха 900 осуществляется месяцем позже от начисления и выплаты заработной платы за истекший период. Начисление и выплата премии руководителям, специалистам и служащим производится также месяцем позднее.

За фактически отработанное время начисление премии производится:

- рабочим – на заработную плату по сдельным расценкам, тарифным ставкам или установленным окладам;
- руководителям, специалистам и служащим – на должностной оклад.

Такие выплаты, как доплаты – это выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда.

В АО «НПК «Уралвагонзавод» используются в соответствии с ТК РФ следующие виды надбавок и доплат:

- доплаты за работу в вечернее и ночное время;
- надбавка за профессиональное мастерство;
- доплата за работу во вредных и тяжелых условиях труда в соответствии со специальной оценкой труда;
- доплаты за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;

- доплата за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

- доплаты за работу за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;

- доплаты за работу в выходные и нерабочие праздничные дни.

Доплата за работу в вечернее время устанавливается в размере 20 % от установленной тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в вечернее время. Доплата за работу в ночное время устанавливается в размере 40 % от установленной тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время.

Работающим в организации в зависимости от стажа работы устанавливается вознаграждение за выслугу лет.

Основанием для начисления поощрительного фонда заработной платы являются:

- справка о сумме денежных средств, поступивших на расчетный счет или в кассу Общества, а также о выполнении плана по поступлению денежных средств за месяц;

- справка об объемах реализации продукции и выполнения плана по реализации продукции за месяц.

Премия начисляется на должностной оклад (тарифную ставку) с учетом доплат и надбавок за:

- совмещение профессий (должностей);

- расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;

- выполнение обязанностей временно отсутствующего работника;

- интенсивность и условия труда;

- работу в ночное время, многосменный режим работы;

- высокое профессиональное мастерство;

- ученую степень;

– на персональную надбавку за высокие достижения в труде и за выполнение особо важной работы;

– на разницу в окладах при временном замещении.

Следует отметить, что работники цеха 900 поощряются либо наказываются не только посредством материальных стимулов, но и посредством моральных, что говорит об использовании в организации социально-психологических методов управления персоналом. Рассмотрим моральные поощрения и наказания, применяемые в цехе 900 в 2016 году (таблица 8).

Таблица 8 – Моральные поощрения и наказания, применяемые в цехе 900 за 2016 год

	Трудовая дисциплина	Кол-во человек
1	Уволено за прогулы	2
2	Лишены премии	11
3	Объявлено выговоров	11
	Поощрения (премии и благодарности)	42
4	За добросовестный труд, всего в том числе:	36
	Приказом управляющего УВЗ	4
	Приказом начальника цеха	32
5	К празднику (8 марта, 23 февраля, Дню металлурга)	68
6	За рационализаторские предложения	6
	Итого нарушений трудовой дисциплины	11
	Итого поощрений	163

Таким образом, в организации ведется учет нарушений трудовой дисциплины, а также количества поощрений работников.

1.3. Изучение процесса управления кадровым резервом в железнодорожном цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, может стать важным фактором повышения эффективности управления любой организации. Однако для этого данная система должна

быть хорошо продумана и соответствовать стратегическим целям развития организации и ее культуре.

Концепция управления и развития кадровым резервом предполагает выдвижение зачисленного в состав резерва сотрудника в качестве потенциального кандидата на одну или несколько должностей в компании. А также организацию управления его обучением и подготовкой для того, чтобы в случае образовавшейся вакансии, этот резервист, мог бы, автоматически данную позицию закрыть.

Процесс управления кадровым резервом состоит из этапов: принятие управленческих решений, формирование резерва, использование резерва, развитие резерва, удержание резервистов в организации.

Для подробного анализа управления кадровым резервом было проведено исследование, которое включало анализ документов и анкетирование руководителей, резервистов и менеджера по персоналу.

Проанализируем, работу с резервом кадров в цехе 900 по функциям управления: планирование, организация, мотивация и контроль (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ работы с кадровым резервом в цехе 900 по функциям управления

Функция управления	Содержание функции управления при работе с кадровым резервом	Выполнение при работе с кадровым резервом в цехе 900	Источник
1	2	3	4
Планирование	Формирование плана работы претерпевает несколько этапов: сбор предложений для включения в план от руководства цеха и резервистов, обсуждение плана работы с резервом кадров на год на комиссии кадрового резерва с начальником цеха, план работы подвергается экспертизе соответствия цели работы с кадровым резервом.	Выполняется частично	Планы работ, протокол заседания комиссии по кадровому резерву, анкетирование
	Планирование носит стратегический и тотальный характер, ежегодно корректируется, адаптируется к изменениям внутренней и внешней среды.	Выполняется частично	Протокол заседания комиссии по кадровому резерву

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
	В плане работы за каждым мероприятием закрепляется ответственный из числа комиссии кадрового резерва	Не выполняется	План работ
	При планировании привлекаются к работе резервисты. Это позволяет выявить отдельные компетенции будущих руководителей в организационной работе.	Выполняется	Анкетирование
Организация	В реализации плана работы, достижении цели и организации ведущих мероприятий участвует комиссия кадрового резерва в количестве 8 человек.	Выполняется частично	Приказ по цеху
	Председатель комиссии выполняет функцию контроля выполнения общего плана работы с резервом кадров.	Выполняется	Распоряжения по цеху
	Членам комиссии кадрового резерва делегированы линейные полномочия, задачи, направления по выполнению плана работы и выполнения тактических задач, которые ставит перед резервистами вуз.	Выполняется частично	Приказ, распоряжения по цеху
	Работа с резервом кадров выполняется в команде в соответствии с принципами командной работы.	Не выполняется	Анкетирование
	Задания соответствуют заданиям компетентности сотрудника, четко разъясняются членам комиссии кадрового резерва, как ответственным за мероприятия в плане работы.	Не выполняется	Анкетирование
	Обязательно проводятся мониторинг и поддержка в выполнении задания, оценка результатов.	Выполняется	Анкетирование
	Методами «мозгового штурма», «круглых столов», фокус-группы производится принятие тотальных управленческих решений комиссией кадрового резерва в вопросах формата проведения мероприятий.	Выполняется частично	Протокол заседания комиссии по кадровому резерву, анкетирование
	Интерес к виду деятельности, достижения в конкурсах, возможность профессионального роста.	Выполняется частично	Анкетирование
Мотивация	Выплаты стимулирующих надбавок сотрудникам, включенным в кадровый резерв цеха	Не выполняется	Положение о кадровом резерве, положение о премировании
	Финансирование стажировок и обучения на курсах повышения квалификации	Не выполняется	Отчетность по обучению

Продолжение таблицы 9

	Финансовая поддержка участия сотрудников из числа кадрового резерва в научных мероприятиях всероссийского и международного уровней (конференции, семинары, выставки, конкурсы и т.д.)	Выполняется частично	Приказ, отчетность по участию резервистов в научных мероприятиях
Контроль	Тотальный контроль реализации мероприятий, предусмотренных планом работы	Выполняется частично	Распоряжения
	Контроль носит системный, объективный, предварительный, текущий и заключительный характер	Выполняется частично	Распоряжения
	Проводятся ежемесячные заседания комиссии кадрового резерва, на которых осуществляется оценка результатов работы и корректировка действий.	Не выполняется	Протокол заседания комиссии по кадровому резерву, анкетирование
	Основной контроль ведет менеджер по персоналу как ответственное лицо в цехе 900 за работу с кадровым резервом.	Выполняется	Распоряжение, анкетирование

По результатам анализа в таблицы 9 видно, что в цехе 900 существуют проблемы при работе с кадровым резервом по всем функциям управления, полностью выполняются всего лишь несколько мероприятий.

Далее рассмотрим подробнее составляющие управления кадровым резервом в цехе 900. Анализ документов показал, что вАО «НПК «Уралвагонзавод» утверждено Положение о формировании и подготовке кадрового резерва для замещения руководящих должностей, в соответствии с которым ведется работа в цехе 900. Положение о кадровом резерве определяет порядок формирования кадрового резерва для замещения вакантных должностей в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Для проведения работы с резервом кадров в цехе 900 создаются комиссии по работе с резервом. Менеджер по персоналу по представлению руководителей подразделений включает работников в кадровый резерв на замещение должностей руководителей цеха 900. Число кандидатов, которые рассматриваются для включения и включаются в кадровый резерв, не

ограничивается, но на каждую резервируемую должность в кадровый резерв подбирается, как правило, не более двух специалистов.

Руководители подразделений представляют менеджеру по персоналу для включения работников в кадровый резерв на замещение руководящих должностей следующие документы:

- личное заявление кандидата;
- представление на кандидата с рекомендацией на включение в кадровый резерв;
- документы об образовании;
- согласие на обработку персональных данных.

В организации при зачислении в кадровый резерв оценивается соответствие уровня имеющегося у сотрудника образования требованиям к замещению руководящих должностей медицинских организаций. Решение о включении в кадровый резерв доводится до сведения работника под роспись. Менеджер по персоналу ведет списки сотрудников, включенных в кадровый резерв, с учетом прибывших и выбывших сотрудников.

Так же анализ документов показал, что в цехе не ведутся работы по исследованию личностных особенностей работника, наличия навыков управленческой деятельности, уровня профессиональной готовности к предполагаемой работе, состояния здоровья, дисциплинарных взысканий, знания нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность железнодорожного цеха.

Далеко не во всех случаях документы по формированию кадрового резерва персонала были разработаны. Так, установлено, что разработаны только три документа: заявление на вступление в кадровый резерв организации (Приложение 1), список кадрового резерва, перечень должностей, подлежащих замещению из кадрового резерва, положение о кадровом резерве.

Остальные документы не были разработаны. Это относится к положениям о конкурсе при зачислении в кадровый резерв, о ротации

кадров; схеме кадровых перемещений; отчетности о результатах управления кадровым резервом; программам адаптации для каждого лица, вновь назначенного на должность. Более того, индивидуальные планы профессионального развития разработали только 3,4% сотрудников, включенных в кадровый резерв.

Работа по включению кандидатов в кадровый резерв должна проводиться ежегодно, однако фактически ведется от случая к случаю, системной работы не проводится. Организация профессионального развития сотрудников, включенных в кадровый резерв также отсутствует в цехе.

Далее представим данные опроса персонала о кадровом резерве. В опросе данном принимали участие сотрудники, включенные в кадровый резерв цеха и руководители организации (5 руководителей, 1 менеджер по персоналу и 26 резервистов – начальники участков и мастера, имеющие опыт временного замещения руководителей). Исследуемая группа в составе 32 человек имеет особенности, описанные в (таблице 10).

Таблица 10 – Характеристика выборки исследования

Характеристики	Кол-во человек	%
Количество человек, из них:		
Мужчины	28	87,5%
Женщины	4	12,5%
Возрастной ценз: (18 – 50 лет)	32	100%
Стаж работы по специальности:		
Стаж работы отсутствует	0	0%
Стаж работы до года	0	0%
Стаж работы до трех лет	0	0%
Стаж работы больше трех лет	32	100%

Инструментом исследования для опроса резервистов выступила оценочная анкета, форма оценочной анкеты представлена в Приложении 2. Ниже обобщенно опишем результаты анкетирования резервистов.

На вопрос «Имеются ли в цехе 900 понятные принципы формирования кадрового резерва?» только 23% (6 резервистов) ответили утвердительно или скорее да, чем нет. Оказалось, что принцип актуальности

резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной – реализовался только в 33,5% случаев, принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – наличие требований к квалификации кандидата для работы в определенной должности – 27,9%, принцип гласности – 10,3%. Таким образом, резервистами отмечаются, что система формирования резерва непрозрачная, а это порождает напряженность, нездоровую конкуренцию и конфликты.

Только 19% опрошенных (5 резервистов) ответили утвердительно на вопрос «Широко ли известны в цехе 900 формализованные критерии зачисления в резерв?» Более часто оценка кандидатов в кадровый резерв осуществлялось путем систематического наблюдения непосредственно в процессе трудовой деятельности, выполнения отдельных поручений; изучения квалификации и опыта работы по документам; личного общения, проведения собеседований и по результатам практической деятельности.

Более 60% опрошенных (16 резервистов) отвечают отрицательно на вопрос «Быстро ли в цехе 900 продвигают способных сотрудников?».

С целью сравнения результатов анкетирования, представим результаты анкетирования руководителей структурных подразделений, форма анкеты для опроса руководителей представлена в Приложении 3.

В ходе беседы на вопрос: «С какой целью вы проводите внутренние перемещения в своем подразделении?» руководители выделили следующие позиции: экстренное решение внезапно возникших кадровых проблем- 33% (2 человека), быстро закрыть необходимую позицию -33% (2 человека), оптимизация расстановки персонала - 17% (1 человек), повышение общего уровня компетентности сотрудников- 17% (2 человек), усиление управленческого аппарата цеха - 0%.

Практически 100% руководителей (5 человек) подразделений цеха 900 отмечают ухудшение показателей работы подразделений с момента ухода высококвалифицированного сотрудника, обусловленное адаптацией нового работника к новой должности и коллективу.

67% руководителей (4 человека) в своих ответах подтверждают, что снижение уровня ухудшения работы достигается за счет своевременного перспективного планирования мероприятий по управлению кадровым резервом таким образом, чтобы к моменту, когда может возникнуть ухудшение работы подразделения, был подготовлен резервист.

По совокупной оценке, составляющих кадрового резерва, в железнодорожном цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод» система управления кадровым резервом может быть охарактеризована как «развитая в недостаточной мере». Наиболее развитой составляющей является формирование кадрового резерва, наименее развитыми составляющими являются использование, развитие и удержание резерва. Количественная оценка состояния различных аспектов системы управления кадровым резервом приведена в таблице 11.

Таблица 11 – Количественная оценка состояния различных составляющих системы управления кадровым резервом

Аспект системы управления кадровым резервом	Цех 900
Управление кадровым резервом	36%
Формирование резерва	45%
Использование резерва	11%
Развитие резерва	25%
Удержание резерва	28%
Интегральная оценка (среднее значение)	29%

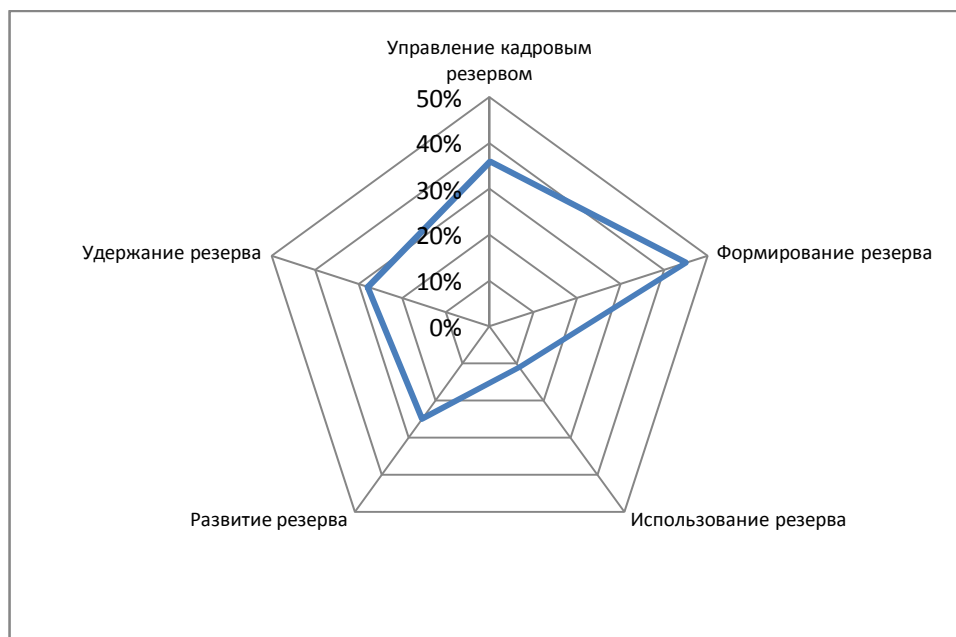


Рис. 5 – Диаграмма количественной оценки состояния различных составляющих системы управления кадровым резервом в цехе 900

Таким образом, в ходе комплексной диагностики были выявлены ключевые проблемы:

- отсутствие четких и ясных критериев отбора в кадровый резерв;
- отсутствие использования резервистов;
- медленное развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, ничем не отличающееся от развития персонала организации в целом;
- невнимание к аспекту удержания сотрудников, включенных в кадровый резерв.

Чаще всего проблемы связанные с кадровым резервом в цехе 900 возникают вследствие того, что люди находятся в кадровом резерве слишком долго, резервисты не видят перспектив для нахождения в кадровом резерве. Они получают лишь перечень требований для будущего продвижения, но пока эти требования всего лишь абстракция, то резервисты не связывают их с текущей работой. В самых тяжелых случаях резервисту совсем не говорят какие именно качества он должен приобрести, чтобы продолжить свою карьеру в организации. И тогда у сотрудника возникает убеждение, что ему

уже ничего не нужно делать, чтобы получить повышение достаточно формального нахождения в резерве организации.

Вывод по 1 главе.

Железнодорожный цех 900 является самостоятельным подразделением и осуществляет свою деятельность на началах внутрипроизводственного и хозяйственного расчета. Основным видом деятельности железнодорожного цеха является организация внутрипроизводственной и внешней транспортировки грузов, а также услуги по погрузке-выгрузке товаров.

Организационная структура управления цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод» – линейно-функциональная, органы управления находятся в подчинении линейного руководителя, который является посредником между функциональными службами и производственными подразделениями.

Согласно проведенному анализу отчетных документов в цехе 900, производственный план в 2016 году был выполнен на 100 %.

Персонал цеха 900 подразделяется на следующие категории: руководители – к ним относятся работники, занимающие руководящие должности; специалисты – ответственные работники, инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими видами деятельности, осуществляющие контроль и учет работ в организации; служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание; рабочие – лица непосредственно участвующие в изготовлении и реализации продукции.

Списочная численность сотрудников цеха 900 по состоянию на 31 января 2016 года составила 300 человек, в том числе: основных рабочих – 99 чел.; вспомогательных рабочих – 111 чел.; РСС – 90 человек.

В цехе 900 кадровую работу ведет менеджер по персоналу, который находится в подчинении отдела кадров, а он в свою очередь подчиняется Директору по персоналу.

Система управления персоналом железнодорожного цеха 900 включает такие подсистемы, как: определение потребности в персонале, набор и отбор персонала, организация приема персонала, порядок найма и увольнения работников, организация адаптации новых работников, система подготовки и повышения квалификации кадров в организации, профессиональное обучение руководителей и специалистов, система проведения периодической аттестации в организации, организация оплаты труда и поощрения.

Процесс управления кадровым резервом состоит из этапов: принятие управленческих решений, формирование резерва, использование резерва, развитие резерва, удержание резервистов в организации.

Для подробного анализа управления кадровым резервом было проведено исследование, которое включало анализ документов и анкетирование руководителей, резервистов и менеджера по персоналу.

По результатам анализа управления кадровым резервом по функциям управления видно, что в цехе 900 существуют проблемы при работе с кадровым резервом по всем функциям управления, полностью выполняются всего лишь несколько мероприятий.

Наиболее развитой составляющей является формирование кадрового резерва, наименее развитыми составляющими являются использование, развитие и удержание резерва.

В ходе комплексной диагностики были выявлены ключевые проблемы:

- отсутствие четких и ясных критериев отбора в кадровый резерв;
- отсутствие использования резервистов;
- медленное развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, ничем не отличающееся от развития персонала организации в целом;

– невнимание к аспекту удержания сотрудников, включенных в кадровый резерв.

Чаще всего проблемы связанные с кадровым резервом в цехе 900 возникают вследствие того, что люди находятся в кадровом резерве слишком долго, резервисты не видят перспектив для нахождения в кадровом резерве. В самых тяжелых случаях резервисту совсем не говорят какие именно качества он должен приобрести, чтобы продолжить свою карьеру в организации. И тогда у сотрудника возникает убеждение, что ему уже ничего не нужно делать, чтобы получить повышение достаточно формального нахождения в резерве организации.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ЦЕХЕ 900 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в железнодорожном цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Комплексная диагностика показала, что в цехе 900 состояние управления кадровым резервом может быть охарактеризовано как «неудовлетворительное», так как основные параметры ниже средних значений. Можно сказать, что в каждой из составляющих системы управления кадровым резервом существуют серьезные проблемы, без комплексного решения которых эффективное функционирование указанной системы не представляется возможным. В ходе проведенного анализа управления кадровым резервом в железнодорожном цехе 900 был выявлен ряд ключевых проблем:

- отсутствие четких и ясных критериев отбора в кадровый резерв;
- отсутствие использования резервистов;
- медленное развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, ничем не отличающееся от развития персонала организации в целом;
- невнимание к аспекту удержания сотрудников, включенных в кадровый резерв.

Совершенствование системы управления кадровым резервом заключается в приведении ее к такому состоянию, которое бы способствовало решению задач, стоящих перед цехом 900.

Алгоритм процессасовершенствования системы управления кадровым резервом организации может быть представлен следующим образом (таблица 12):

Таблица 12 – Процесс совершенствования управления кадровым резервом

Стадия	Суть
Стадия 1	Формулировка целей изменения системы управления кадровым резервом
Стадия 2	Поиск способов перехода к новому состоянию системы управления кадровым резервом
Стадия 3	Согласование, утверждение разработанного плана перехода у руководства. Презентация сотрудникам
Стадия 4	Публикация разработанных положений функционирования системы управления кадровым резервом
Стадия 5	Внедрение новой системы

Позитивный эффект достигается при реализации комплекса мероприятий. Мероприятия по совершенствованию системы управления кадровым резервом цеха структурированы в таблице 13.

Таблица 13 – Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом цеха 900

№	Выделенные проблемы	Мероприятие	Ответственный	Срок	Затраты
1	2	3	4	5	6
1	Отсутствие четких и ясных критериев отбора в кадровый резерв	Создание четкого алгоритма отбора сотрудников в кадровый резерв	Начальник цеха	15.01.2018	-
2	Медленное развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв	Разделение сотрудников, включенных в кадровый резерв, по эффективности	Начальник цеха	22.01.2018	-
3	Невнимание к аспекту удержания сотрудников, включенных в кадровый резерв	Установление норм делегирования полномочий для руководителей разных уровней	Начальник цеха	29.01.2018	-
4	Отсутствие четких и ясных критериев отбора в кадровый резерв	Организация и проведение конкурса на зачисление в резерв	Менеджер по персоналу	5.02.2018	36 000 руб.

5	Медленное развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, ничем не отличающееся от развития персонала организации в целом	Разработка дифференцированных программ развития	Менеджер по персоналу	12.02.2018	-
6	Невнимание к аспекту удержания сотрудников, включенных в кадровый резерв	Предоставление приоритетного права на замещение должности	Менеджер по персоналу	19.02.2018	-
7	Отсутствие использования резервистов	Составление графиков реализации индивидуальных планов развития	Начальник цеха	5.03.2018	-
8	Медленное развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, ничем не отличающееся от развития персонала организации в целом	Ежеквартальная аттестация резервистов с последующей ротацией	Менеджер по персоналу	12.03.2018	-
9	Отсутствие четких и ясных критериев отбора в кадровый резерв	Распространение информации о создании кадрового резерва и об алгоритме отбора в резерв	Менеджер по персоналу	19.03.2018	18 000
10	Отсутствие использования резервистов	Формирование проектных команд из членов резерва	Начальник цеха	26.03.2018	-
11	Отсутствие использования резервистов	Организация стажировок части резервистов	Менеджер по персоналу	2.04.2018	72 000

Ниже опишем подробно работу по реализации разработанных мероприятий в цехе 900.

Работа с мероприятиями должна производиться ежемесячно во время собраний комиссии управления кадровым резервом, в ходе которых

определяется прогресс по каждому мероприятию, содержащемуся в таблице 13.

Значительным моментом в совершенствовании управления кадровым резервом в цехе 900 будет установление норм делегирования полномочий. Более широкое делегирование полномочий заставит руководителей разных уровней управления более ответственно относиться к качественным характеристикам своих подчиненных, так как без этого выполнение задач на должном уровне не может быть обеспечено. Пересмотр норм делегирования приведет к следующему: будет улучшаться качество человеческих ресурсов в организации, так как неэффективные сотрудники не смогут обеспечить решения поставленных перед ними задач; руководители станут менее загруженными рутинной и освободятся для решения более важных вопросов; будет расти доверие к сотрудникам со стороны руководителей и осознание важности человеческого потенциала для достижения высоких результатов.

Также необходимы стажировки руководителей разного уровня в ведущих компаниях отрасли, их участие в конференциях, на которых можно было бы ознакомиться с передовым опытом в сфере управления кадровым резервом.

Номинальное отношение к кадровому резерву выражается в следующем: с одной стороны, руководители организации не рассматривают его как инструмент эффективного развития, а, с другой стороны, сотрудники игнорируют его как возможность для продвижения и профессионального развития. Улучшения отношения к кадровому резерву связано, в первую очередь, с усилением прозрачности процессов его формирования. Создание четкого алгоритма отбора сотрудников в кадровый резерв вместе с разработкой понятных принципов его функционирования и развития, направлены на сокращение недоверия сотрудников к кадровому резерву.

Важным аспектом создания эффективного кадрового резерва является его продвижение на внутреннем рынке труда. Кадровый резерв будет востребован сотрудниками цеха только в том случае, если он будет

обеспечивать лучшие возможности для развития и продвижения, а также влиять на размер компенсационного пакета.

Конкурсный отбор преследует своей целью получить с внутреннего рынка труда лучших сотрудников, которых он только может предоставить на текущий момент времени. Реализация мероприятия по организации и проведению конкурса на зачисление в резерв проводится в несколько этапов:

1) планирование конкурса. На этом этапе происходит определение потребности цеха в подготовке резервистов, учитывая вакантные места в резерве, освободившиеся в ходе ротации;

2) размещение информации о конкурсе в корпоративных СМИ (количество вакантных мест при этом строго лимитировано);

3) отбор заявок и резюме. Менеджер по персоналу тщательно анализирует поступившие заявки, сопровождаемые резюме претендентов, отбирая подходящих кандидатов. Особенность этого этапа состоит в том, что необходимо отобрать достаточно большое количество заявок, для того чтобы конкурс не носил номинальный характер и сохранялся элемент конкуренции;

4) приглашение участников на конкурс;

5) проведение конкурса. Этот этап включает в себя несколько стадий, на каждой из которых проводится отсев наиболее неподходящих сотрудников.

Использование кадрового резерва предполагает решение им ключевых проблем в текущей деятельности цеха в рамках внутренних проектов. Важным аспектом налаживания подсистемы использования кадрового резерва является формирование проектных команд. Менеджер по персоналу цеха в этом процессе играет ключевую роль, используя технологии управления персоналом, а также разнообразную информацию о резервистах, полученную как в ходе исполнения ими своих прямых обязанностей, так и в результате формирования резерва.

Ключевой функцией управления кадровым резервом является развитие резервистов. Как мы выяснили, процесс развития резервистов протекает

крайне медленно, ничем не отличаясь от развития персонала цеха в целом. Это вызвано тем, что большинство руководителей полагает, что развитие сотрудников происходит в результате их обучения. Последнее обстоятельство приводит к тому, что такие высокоэффективные инструменты развития как коучинг, наставничество и оценка используются не в должной мере.

Основой построения эффективного развития кадрового резерва является создание дифференциальной системы оценки. В соответствии с этой системой, резервистов необходимо распределить на три группы по результативности их деятельности:

- класс А (высокая результативность) - 20% резервистов;
- класс В (средняя результативность) - 65% резервистов;
- класс С (низкая результативность) - 15% резервистов.

После осуществления указанной выше дифференциации необходимо для разных классов сотрудников, включенных в кадровый резерв, сформировать программы развития. При этом важно предоставить для сотрудников класса А все возможные условия для развития, сотрудников класса В развивать по менее насыщенной программе, а от развития класса С необходимо отказаться. Целесообразно также организовать ротацию кадрового резерва за счет отчисления из него сотрудников класса С и набора новых. Образец индивидуального плана работы в период адаптации к новой должности и индивидуальный план подготовки кандидата в кадровый резерв представлены в Приложении 4 и Приложении 5.

Важным элементом, обеспечивающим устойчивость системы управления кадровым резервом, является удержание сотрудников, включенных в резерв. Важной составляющей удержания резервистов является программа, которая позволяет резервистам проводить рабочее время вместе с высшими руководителями цеха, погружаясь в их текущие обязанности. Это позволит резервистам определить вектор своего профессионального развития и выявить компетенции, требующие дальнейшего совершенствования.

Указанные выше мероприятия, взятые в комплексе, способны существенно повысить эффективность системы управления кадровым резервом цеха 900.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в железнодорожном цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Одним из важнейших элементов управления резервом кадров является принятие нормативно-правовых актов, формирование соответствующей законодательной базы. Нормативно-правовые основы формирования управленческого кадрового резерва начали разрабатываться и формироваться с 2001 г. –начиная с Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации. В этом документе впервые, по сути, были заложены правовые основы кадрового резерва, появилась правовая категория «кадровый резерв», которые в дальнейшем были развиты в последующих нормативных правовых актах.

Функции нормативно - правового обеспечения системы управления персоналом на уровне организации выполняются:

- руководителем АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- менеджером по персоналу;
- юридической службой.

Кроме этого, следует отметить принципы управления, которыми руководствуется начальник цеха и менеджер по персоналу при совершенствовании управления кадровым резервом: принцип повышения квалификации, разделения труда, дисциплины, единства руководства, вознаграждения персонала, порядка и справедливости, инициативы и корпоративного духа.

В статье 21 Закон определяет права и обязанности работника. Кратко их опишем, поскольку локальные нормативные акты не имеют юридической возможности качественно изменять правовой статус работника.

Работник имеет право на:

- заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке, установленном ТК РФ, иными нормативными правовыми актами;
- предоставление ему работы по трудовому договору;
- рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;
- выплату заработной платы, своевременную и в полном объеме, в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- предоставление ему полной достоверной информации об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными нормативно-правовыми актами;
- на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- участие в управлении организацией в предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;

– защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

– разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;

– возмещение вреда, причиненного ему в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

– обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Работник обязан:

– добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;

– соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;

– соблюдать трудовую дисциплину;

– выполнять установленные нормы труда;

– соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

– бережно относиться к имуществу работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников;

– незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества).

Поведение работников в организации регулирует дисциплина труда –
Раздел VII ТК РФ.

Дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором (статья 189 ТК РФ).

Работодатель обязан в соответствии с трудовыми законодательствами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором создать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Трудовой распорядок определяется правилами внутреннего трудового распорядка [39]. Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) увольнение по соответствующим основаниям.

К дисциплинарным взысканиям, в частности, относится увольнение работника по следующим основаниям:

- неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей;

– принятие необоснованного решения руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;

– однократного грубого нарушения руководителем организации, его заместителями своих трудовых обязанностей.

Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине.

Трудовой кодекс РФ особое внимание уделяет вопросам профессиональной подготовки, переподготовки и повышению квалификации работников. Статья 196 ТК РФ гласит, что необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель.

Работодатель организует проведение профессиональной подготовки, переподготовки, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям.

Формы профессиональной подготовки определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов.

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен обеспечивать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством. Это очень важная правовая норма, которая должна учитываться при совершенствовании управления кадровым резервом в железнодорожном цехе 900 АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Раздел XIII Трудового кодекса РФ посвящен вопросам защиты трудовых прав граждан.

Ст. 352 ТК РФ определяет, что каждый имеет право защищать свои трудовые права и свободы всеми способами, не запрещенными законом.

Основными способами защиты трудовых прав и свобод являются: самозащита работниками трудовых прав; защита трудовых прав и законных интересов работников профессиональными союзами; государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства; судебная защита. Эти факторы также нужно учитывать при совершенствовании управления кадровым резервом в цехе 900. При нарушении трудовых прав работников, находящихся в кадровом резерве цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод», менеджер по персоналу должен информировать работников о возможных способах самозащиты, оказать услуги посреднического характера и связаться с юристом предприятия, занимающимся защитой трудовых прав работников или представителем профсоюза.

Правила внутреннего трудового распорядка определяют внутренний трудовой распорядок в АО «НПК «Уралвагонзавод», порядок приема на работу и увольнения работников, основные обязанности работников и администрации, режим рабочего времени, а также меры поощрения и ответственность за нарушение трудовой дисциплины. При разработке мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом были внедрены все требования работодателя к организации труда работников. Само ознакомление работников с Правилами позволяет им понять сущность организационной культуры, требования, которые работодатель предъявляет к своим сотрудникам.

Вся работа с кадровым резервом, начиная с этапа планирования, регулируется локальным нормативным актом «Положение о кадровом резерве». В нем обязательно прописываются цели и задачи данного направления деятельности, порядок формирования резерва кадров, критерии отбора и организация работы с резервистами. К данному документу в качестве приложений составляются образцы внутренних документов,

например, опросный лист для кандидата, форма обратной связи от его руководителя и пр.

Назначение или перевод сотрудника из кадрового резерва оформляются обычным порядком, через приказы руководителя, изменения в трудовые книжки и личные карточки.

Работа с кадровым резервом в цехе 900 регулируется следующими актами:

- положение о кадровом резерве;
- анкета кандидата в кадровый резерв;
- учетная карточка участника кадрового резерва;
- оценочный лист кандидата;
- план подготовки и развития.

Трудовой кодекс РФ не регулирует вопросы формирования управления кадровым резервом и не требует наличия этих актов. Однако если в организации кадровый резерв создается – как минимум Положение о кадровом резерве должно быть: его обязательно проверит представитель Инспекции по труду, если кто-то из работников будет недоволен, например, тем, что его не включили в кадровый резерв, и пожалуется на ущемление своих прав.

Очевидно, что некоторые нормативно-правовые вопросы работы по управлению кадровым резервом в цехе 900 не урегулированы до конца и требуют внимания и дальнейшего развития.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в железнодорожном цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Проанализируем экономический ущерб за год, который в среднем несет железнодорожный цех 900 при условии отсутствия эффективной системы управления кадровым резервом.

При расчетах исходим из того, что при наличии проблем управления кадровым резервом, замещение вакантных должностей происходит в основном при помощи поиска «внешних» кандидатов. Такой подход приводит к большим издержкам на работу по подбору, приему и адаптации новых работников [43]. Расчет затрат цеха 900, на подбор, прием и адаптацию в расчете на 1 подобранного кандидата, производился по данным затрат цеха 900 за 2016 год, расчет затрат представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты цеха на одного нового работника в год, при отсутствии эффективного управления кадровым резервом

Статьи расходов	Примечание	Общая сумма затрат в год	Сумма затрат на 1 чел.
Обучение новых сотрудников:			
проведение обучающих тренингов	10 чел.	70800,00	7 080,00
индивидуальное внешнее обучение	3 чел.	64517,1	21 505,70
Затраты на подбор персонала:			
стоимость оплаты сайта поиска кандидатов HH.ru	80000	80000,00	8000,00
Затраты на оплату мед.комиссии:	в среднем 10 чел. в год	45000,00	4 500,00
З/п менеджера по персоналу:			
по подбору	4 часа в день по 437,8 руб./час; 36775,2 в мес. 12 мес.	441302,4	5 731,20
Итого затраты в год:		630819,5	46816,9

Если учесть, что в среднем за год увольняется 10 высококвалифицированных специалистов и руководителей, то получим итоговую сумму затрат на подбор, прием и адаптацию новых работников в год 630819,5 руб.

К этой сумме также необходимо прибавить потери цеха 900, из-за снижения эффективности работы новых сотрудников в течение полугода.

При расчетах за основу брались следующие средние показатели:

– время на адаптацию нового работника – в среднем 6 месяцев;

– средняя производительность труда за первые 6 месяцев по данным цеха 900 равна 40%.

По статистическим данным, после прохождения обучения в системе кадрового резерва, и перевода на новую должность, эффективность работника довольно быстро (в течение 1-2 месяцев) достигает уровня примерно 80% (что является высоким показателем), в то время как при приеме нового работника, его эффективность еще в среднем полгода будет находиться примерно на уровне 40%.

Производительность труда новых работников цеха 900 составляет 2 816 115 руб. Производительность труда работников цеха 900 после внедрения мероприятий увеличится на 40 % и составит 3 942 561 руб.

Исходя из этого рассчитана сумма потерь при приеме 10 новых работников, которая составила 433 248,6 руб.

Таким образом, годовой экономический эффект от совершенствования управления кадровым резервом цеха 900 складывается из устранения ущерба на подбор, прием и адаптацию новых работников, устранения ущерба снижения эффективности работы новых сотрудников в течение полугода за вычетом затрат на реализацию мероприятий:

$$\text{Э} = 630819,5 + 433\,248,6 - 126\,000 = 938068,1 \text{ рублей в год.}$$

Таким образом, совершенствование управления кадровым резервом в цехе 900 способствует:

1. Сокращению экономических затрат цеха 900, выделяемых на подбор, прием и адаптацию нового персонала на сумму 630819,5 руб.
2. Сокращению потерь цеха 900 на сумму 433 248,6 руб. в результате повышения эффективности работы сотрудников цеха при нахождении в системе кадрового резерва. После реализации предлагаемых мероприятий производительность труда резервистов цеха увеличится на 40%.

Социальная эффективность мероприятий по совершенствованию кадрового резерва заключается в:

- стимулировании заинтересованности работников в повышении личной компетентности;

- повышении уровня лояльности персонала к организации; сохранении кадрового потенциала организации за счет удержания перспективных сотрудников в кадровом резерве;

- обеспечении персоналу благоприятных условий труда;

- реализации и развития индивидуальных способностей работников;

- достижении степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий);

- создании благоприятного социально-психологического климата (возможность для коммуникаций, информированность, бесконфликтность отношений с руководством и коллегами);

- обеспечении условий для эффективного, организованного, высокопроизводительного труда;

- мотивированности и самодисциплины персонала.

Развитие сотрудников с лидерскими качествами делает более организованной и планомерной работу по подбору, расстановке и использованию руководителей и специалистов с учетом их потенциальных возможностей, и профессиональной компетентности.

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования процессов развития персонала. С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы. С другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Вывод по 2 главе.

В данной главе представлены мероприятия по совершенствованию управлением кадровым резервом железнодорожного цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод», описано нормативно-правовое обеспечение мероприятий, проведен расчет социально-экономической эффективности внедряемых мероприятий.

Мероприятия включают в себя одиннадцать пунктов, направленных на устранение проблем, выделенных при анализе управления кадровым резервом в цехе 900.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом цеха 900 предусматривает использование Конституции РФ, Трудового кодекса РФ, Федеральных законов, Правил внутреннего трудового распорядка.

Расчет социально-экономической эффективности внедряемых мероприятий позволяет сделать вывод об их эффективности, поскольку в результате внедрения данных мероприятий прогнозируемый экономический эффект составит 938 068,1 рублей в год, а также совершенствование управления кадровым резервом в цехе 900 способствует стимулированию заинтересованности работников в повышении личной компетентности; повышению уровня лояльности персонала к организации; сохранению кадрового потенциала организации за счет удержания перспективных сотрудников в кадровом резерве.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данного исследования была рассмотрена тема «Управление кадровым резервом железнодорожного цеха 900 АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод». В результате были сделаны выводы, имеющие ценность для компаний, осуществляющих свою деятельность в современных экономических условиях.

В первой главе работы проанализирована деятельность по управлению кадровым резервом железнодорожного цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод». Проведенный анализ показал, что железнодорожный цех 900 является самостоятельным подразделением и осуществляет свою деятельность на началах внутрипроизводственного и хозяйственного расчета. Основным видом деятельности железнодорожного цеха является организация внутрипроизводственной и внешней транспортировки грузов, а также услуги по погрузке-выгрузке товаров.

Организационная структура управления цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод» – линейно-функциональная, органы управления находятся в подчинении линейного руководителя, который является посредником между функциональными службами и производственными подразделениями.

Согласно проведенному анализу отчетных документов в цехе 900, производственный план в 2016 году был выполнен на 100 %.

Персонал цеха 900 подразделяется на следующие категории: руководители – к ним относятся работники, занимающие руководящие должности; специалисты – ответственные работники, инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими видами деятельности, осуществляющие контроль и учет работ в организации; служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание; рабочие – лица непосредственно участвующие в изготовлении и реализации продукции.

Списочная численность сотрудников цеха 900 по состоянию на 31 января 2016 года составила 300 человек, в том числе: основных рабочих – 99 чел.; вспомогательных рабочих – 111 чел.; РСС – 90 человек.

В цехе 900 кадровую работу ведет менеджер по персоналу, который находится в подчинении отдела кадров, а он в свою очередь подчиняется Директору по персоналу.

Система управления персоналом железнодорожного цеха 900 включает такие подсистемы, как: определение потребности в персонале, набор и отбор персонала, организация приема персонала, порядок найма и увольнения работников, организация адаптации новых работников, система подготовки и повышения квалификации кадров в организации, профессиональное обучение руководителей и специалистов, система проведения периодической аттестации в организации, организация оплаты труда и поощрения.

Процесс управления кадровым резервом состоит из этапов: принятие управленческих решений, формирование резерва, использование резерва, развитие резерва, удержание резервистов в организации.

По результатам анализа управления кадровым резервом по функциям управления видно, что в цехе 900 существуют проблемы при работе с кадровым резервом по всем функциям управления, полностью выполняются всего лишь несколько мероприятий. Наиболее развитой составляющей является формирование кадрового резерва, наименее развитыми составляющими являются использование, развитие и удержание резерва.

В ходе комплексной диагностики были выявлены ключевые проблемы:

- отсутствие четких и ясных критериев отбора в кадровый резерв;
- отсутствие использования резервистов;
- медленное развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, ничем не отличающееся от развития персонала организации в целом;

– невнимание к аспекту удержания сотрудников, включенных в кадровый резерв.

Чаще всего проблемы связанные с кадровым резервом в цехе 900 возникают вследствие того, что люди находятся в кадровом резерве слишком долго, резервисты не видят перспектив для нахождения в кадровом резерве. В самых тяжелых случаях резервисту совсем не говорят какие именно качества он должен приобрести, чтобы продолжить свою карьеру в организации. И тогда у сотрудника возникает убеждение, что ему уже ничего не нужно делать, чтобы получить повышение достаточно формального нахождения в резерве организации.

Во второй главе работы разработаны мероприятия по совершенствованию управлением кадровым резервом железнодорожного цеха 900. Мероприятия включают в себя одиннадцать пунктов, направленных на устранение проблем, выделенных при анализе управления кадровым резервом в цехе 900. В работе описана подробно работа по реализации разработанных мероприятий, произведен расчет планируемых затрат на реализацию мероприятий.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом цеха 900 предусматривает использование Конституции РФ, Трудового кодекса РФ, Федеральных законов, Правил внутреннего трудового распорядка.

Расчет социально-экономической эффективности внедряемых мероприятий позволяет сделать вывод об их эффективности, поскольку в результате внедрения данных мероприятий прогнозируемый экономический эффект составит 755 361,9 рублей в год, а также совершенствование управления кадровым резервом в цехе 900 способствует стимулированию заинтересованности работников в повышении личной компетентности; повышению уровня лояльности персонала к организации; сохранению кадрового потенциала организации за счет удержания перспективных сотрудников в кадровом резерве.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что цель работы достигнута в полном объеме.

Подводя итог, необходимо подчеркнуть, что эффективное управление кадровым резервом является, с одной стороны, показателем компетентности управленческого состава организации, а с другой – важным условием эффективности функционирования организации в целом. Осознание реальной возможности продвижения по карьерной лестнице внутри организации усиливает заинтересованность работников в повышении личной компетентности и повышает уровень лояльности персонала к организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Коллективный договор АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».
2. Конституция РФ. Документ предоставлен КонсультантПлюс: [Электронный ресурс] Режим доступа: www.consultant.ru.
3. Правила внутреннего трудового распорядка для работников АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».
4. Трудовой Кодекс Российской Федерации: [Текст] с изм. и доп. на 20 июля 2012 г. – М.: Эксмо, 2012. – 208 с.
5. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – С. 86–90.
6. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 79–84.
7. Асессоров П.С, Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача. – 2013. – №5(051). – С.31-33.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер 2004.
9. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер 2011. — 250 с.
10. Базаров Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с.
11. Банникова Л. Н. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Л. Н. Банникова. – [сайт] Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Marketing/UpravleniePersonalom.shtml>.
12. Березина Е.С. Роль и значение кадрового резерва в системе развития персонала современной организации // Экономика и современный

менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLIII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2014.

13. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / М. И. Бухалков. – М.: Инфа-М, 2005. – 372 с.

14. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб, и доп. – М.: Проспект, 2012.

15. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 258 с.

16. Виханский О. С. Менеджмент [Текст] /О. С. Виханский, А. М. Наумов. – М.: Владос 1999. - 554с.

17. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 2-е изд, испр. и доп. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА·М, 1999. – 412 с.

18. Десслер Г. Управление персоналом/Пер. с англ. – М.: «Издательство БИНОМ», 1997. – 432 с.

19. Додукин А.В., Разработка и принятие управленческих решений, М., 2014. – 76с.

20. Донской Д.А.Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2 (часть 12) – С. 2662-2666.

21. Дряхлов Н. И., Куприянов Е. А. Направления кадровой политики организации // СОЦИС: Социологические исследования. – 2013. – № 12. – С. 87-92.

22. Дуракова И. Б. Управление персоналом [Текст]: учебник / Авторский коллектив. М.: ИНФРА-М, 2009.

23. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.

24. Егоршин А. Л. Управление персоналом [Текст] / А. Л. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720с.

25. Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2014. – №1. – С.48-52.
26. Захарова Т. И. Организационное поведение [Текст]: учебно-методический комплекс / Т. И. Захарова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 330 с.
27. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом [Текст]: Учебно-методический комплекс. / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.
28. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления, основы управления персоналом [Текст] / Д. М. Иванцевич А. А. Лобанов. - М.: Дело, 1993. – 451 с.
29. Кибанов А. Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов//Кадровик. Кадровый менеджмент,2010. - № 12. – 25 с.
30. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 447 с.
31. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
32. Козырева О.А. Основные аспекты отечественных и зарубежных концепций профессионального развития // Дополнительное профессиональное образование. - 2008. - №2(48). - С.21-25.
33. Копейкин Г. К. Организация труда персонала [Текст]: учебное пособие / Г. К. Копейкин; под ред. В. К. Потемкина. – СПб: Изд-во СПбГУ, 2012. – 96 с.
34. Коростелева Д.А.Работа с кадровым резервом как современная проблема управления персоналом // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. - № 3-1. – С. 93-97.

35. Коростелева Д.А. Управление кадровым резервом организации: подходы, перспективы, задачи // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. - № 2-4. – С. 34-40.
36. Кузнецова М.Е. Анализ и оценка эффективности формирования кадрового резерва в банке // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017) [сайт]<http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN217.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус. англ. – 2017.
37. Ламскова О.М. Технология формирования и развития резерва кадров // Экономика и социум. – 2015. – №. 3(16). – С. 15-18.
38. Ливак Н. С. Повышение эффективности использования кадрового резерва организации / Н. С. Ливак, А. Ю. Хомич // Международный научно-исследовательский журнал. — 2016. — № 01 (55) Часть 1. — С. 37—41.
39. Ловчева М., Каштанова Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. – № 4. – С. 26-46.
40. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации Издательство: Бизнес-школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2002. 176 с.
41. Маслова В. М. Управление персоналом; Юрайт - Москва, 2012. – 492 с.
42. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб. пособие / Е. В. Маслов. – М.: Инфра – М, 1999. – 312 с.
43. Медведев А. А. Управление кадровым резервом руководителей высшего звена как инструмент развития персонала и организации [Текст]: автореф. дис. к.соц.н. / А. А. Медведев. - Пятигорск, 2012 – 176 с.
44. Оганесян И. А. Управление персоналом организации [Текст] Мн.: Амалфея, 2000. – 256 с.
45. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст]: учебно-практическое пособие /

Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.

46. Официальный сайт АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» [сайт] Режим доступа:[электронный ресурс] <http://uralvagonzavod.ru/>.

47. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – С. 172–179.

48. Положение о кадровом резерве: как сделать документ полезным Режим доступа: [электронный ресурс] <https://www.hr-director.ru/article/63781-red-qqq-15-m6-polojenie-o-kadrovom-rezerve> - 2017.

49. Рофе А. И. Экономика труда [Текст]: учебник / А. И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2010. – 400 с.

50. Симакова Д. В. Нормативно-правовое обеспечение работы с кадровым резервом // Политология и право. – 2014. - № 2. – С. 249-252

51. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В. А. Спивак. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.

52. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2012.

53. Управление кадровым резервом организации Режим доступа:[электронный ресурс] <https://www.hr-director.ru/article/65745-qqq-15-m10-upravlenie-kadrovym-rezervom-organizatsii> – 2015.

54. Чуракова Н.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С., Социальная и экономическая эффективность управления персоналом в организации: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб /Чуракова Н.И., Синякова М.Г. и др.// Науч.ред. М.Г. Синякова; Урал. гос. пед. ун-т. - Екатеринбург, 2013. – 151 с.

55. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами [Текст] / С. А. Шапиро. – М.:Гросс Медиа, 2005. – 304 с.

56. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С. В. Шекшня. - М.: Бизнес – школа «Интел – синтез», 2002. – 368 с.

Приложение 1

Председателю комиссии по формированию и подготовке кадрового резерва
цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»

(фамилия, имя, отчество кандидата)

(наименование занимаемой должности)

(с указанием места работы)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу включить меня в кадровый резерв цеха 900 АО «НПК
«Уралвагонзавод» _____
(наименование должности)

В случае включения меня в кадровый резерв АО «НПК
«Уралвагонзавод» даю согласие на проверку сообщенных мною
персональных данных. Настоящее согласие на проверку персональных
данных действует в течение срока нахождения меня в кадровом резерве АО
«НПК «Уралвагонзавод» и может быть отозвано мною в письменном виде.

Подпись _____ Расшифровка подписи _____ Дата _____

ОЦЕНОЧНАЯ АНКЕТА

удовлетворенности лиц, состоящих в кадровом резерве, эффективностью и
качеством организации работы с резервом
в цехе 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»

ФИО _____

Должность _____

Наименование должности, в резерве на замещение которой состоите _____

Дата включения в резерв _____

Год пребывания в резерве _____

Вопрос	Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
Имеются ли в цехе 900 понятные принципы формирования кадрового резерва?				
Широко ли известны в цехе 900 формализованные критерии зачисления в резерв?				
Проводятся ли мероприятия по зачислению в резерв и отчислению из него не реже раза в квартал?				
Привлекаются ли резервисты к работе по важным для цеха 900 направлениям?				
Отличается ли деятельность резервистов по содержанию от деятельности сотрудников того же уровня?				
Известны ли в цехе 900 сотрудники с высокой результативностью и неустевающие?				
Является ли движущей силой развития сам процесс работы, а не обучение?				
Обеспечивается ли в цехе 900 хороший уровень наставничества?				
Быстро ли в цехе 900 продвигают способных сотрудников?				
Честно ли руководство цеха 900 сообщает резервистам об их результативности?				
Признается ли в цехе 900 важность наставничества?				
Налажены ли официально системы поддержки и поощрения наставничества в цехе 900?				
Существует ли у резервиста личный план развития, составленный им и его наставником?				
Регулярно ли открывающиеся вакансии среди руководителей заполняются специалистами цеха 900?				

Являются ли возможности карьерного роста ключевой причиной отказа покинуть цех 900?				
Дает ли цех 900 наиболее результативным сотрудникам возможности лучшего и более быстрого развития, чем средним?				
Зарабатывают ли самые эффективные сотрудники, по крайней мере, на 20% больше, чем работники со средними результатами?				

Спасибо за ваше участие в анкетном опросе!

АНКЕТА

оценки организации работы с кадровым резервом
для руководителей цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод»

ФИО _____

Должность _____

Вопрос	Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
Наблюдается ли ухудшение показателей работы подразделений с момента ухода высококвалифицированного сотрудника, обусловленное адаптацией нового работника к новой должности и коллективу?				
Может ли своевременное перспективное планирование мероприятий по управлению кадровым резервом снизить уровень ухудшения работы подразделений?				
Достаточно ли у цеха 900 талантливых руководителей, чтобы реализовать имеющиеся возможности?				
Имеет ли кадровый резерв решающее значение для цеха 900?				
Рассматривают ли руководители управление кадровым резервом как часть своих обязанностей?				
Удастся ли цеху 900 быстро и эффективно развивать своих сотрудников?				

С какой целью вы проводите внутренние перемещения в своем подразделении? _____

Спасибо за ваше участие в анкетном опросе!

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ НА ПЕРИОД АДАПТАЦИИ

ФИО _____

Наставник _____ Должность _____

Руководитель _____ Подразделение _____

Часть 1. Вхождение в должность (оценка степени адаптивности и обучаемости сотрудника):

ниже среднего, средняя, выше среднего

Комментарии:

Часть 2. Оценка работы в должности

№	Проект, задание	Планируемый результат	Фактический результат	Оценка	
				Наставника	Руководителя

Комментарии:

Ознакомлен (а) _____ / _____
подпись работника
расшифровка подписи

Согласовано:

Непосредственный руководитель _____ / _____

Менеджер по персоналу _____ / _____

« ____ » _____ Г.

УТВЕРЖДАЮ

(руководитель структурного подразделения)
«___» _____ 20__ г.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН ПОДГОТОВКИ

(Ф. И. О.)

зачисленного в 20__ г. в резерв на должность:

(наименование должности)

№	Содержание мероприятия*	Сроки выполнения	Отметка о прохождении

Руководитель подразделения _____
дата, подпись

Ознакомлен _____
дата, подпись

*Содержание мероприятий должно предусматривать различные виды прохождения подготовки работником (теоретическое обучение на курсах подготовки (переподготовки) повышения квалификации, прохождение индивидуальной подготовки, исполнение обязанностей вышестоящих руководителей и специалистов)

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Адаптация работника	Процесс приспособления работника к содержанию и условиям труда на рабочем месте, социально-психологическому климату коллектива, процесс совершенствования деловых и личных качеств работника.	Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М., 1982. С. 8
Аттестация	Процесс оценивания соответствия кого-либо или чего-либо некоторым критериям, степени наличия или отсутствия тех или иных признаков, в совокупности характеризующих качество объекта оценки.	Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учеб.пособие для студентов вузов. М.; Екатеринбург, 2003. С. 321
Должностная инструкция	Документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.	Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997
Должностной оклад	Ежемесячный размер оплаты труда работника, зависящий от занимаемой должности, требований к квалификации, предъявляемых содержанием выполняемых работ (прежде всего образования и стажа работы по должности), а также деловых качеств работника.	Кибанов. А.Я. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: Издательский дом ИНФРА-М, 2001. С.12
Кадровая политика	Совокупность стратегических целей организации по кадровому направлению деятельности и принципиальных подходов к их практической реализации.	Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». –М.: МИИТ, 2013. С. 159
Кадровый резерв	Группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.	Основы управления персоналом: учебное пособие /под ред. проф. В.И. Долгого / Саратовский государственный социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» – Саратов, 2015. – 156 с

Карьера	<p>1) Результат (ы) профессионального или должностного положения в жизни индивидуума.</p> <p>2) Продвижение в какой-либо сфере деятельности; достижение известности, определенного положения в обществе. В положительном смысле карьера обозначает заслуженный результат эффективного общественно полезного труда. В отрицательном смысле употребляется, если карьера - самоцель, достижению которой подчинены все интересы личности с использованием любых средств.</p>	<p>1) Большой толковый социологический словарь: В 2 т. - М., 2001. С. 276</p> <p>2) Пряжников Н.С. Психологический смысл труда: Учеб. пособие. М., 1997. С. 48</p>
Квалификация	Степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.	Зеер ЭФ., Намятова И.М., Панова Ж.А. Практикум по психологии профессионального образования: Учеб. пособие. Екатеринбург, 2001. С. 222
Компетенции	Характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение.	Володина Н. Модель компетенций – это не сложно. «КАДРОВИК.РУ», № 6-2007
Менеджер по персоналу	Руководитель функциональной кадровой службы, в обязанности которой входит привлечение и прием новых работников, увольнение, контроль деятельности персонала, методическое руководство работой линейной администрации сфере ведение кадровой документации	Потемкин, В. К. Управление персоналом: Словарь – справочник. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. С. 142.
Метод изучения документации	Способ сбора объективной информации о процессе труда, травматизме, составе работающих, их профессиональной подготовке и квалификации.	Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учеб. пособие для студентов вузов. М.; Екатеринбург, 2003. С. 323

Опрос	Метод, предполагающий ответы испытуемых на конкретные вопросы исследователя. Он бывает <i>письменным (анкетирование)</i> , когда вопросы задаются на бумаге; <i>устным</i> , когда вопросы ставятся устно, и в форме <i>интервью</i> , во время которого устанавливается личный контакт с испытуемым.	Крысько В.Г. Социальная психология: Схемы и комментарии. М., 2001. С. 17
Организация труда	Комплекс вопросов, связанных с рабочим местом работника и его техническим оснащением.	Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н.Новгород: НИМБ. - 720 с. , 2003
Отбор персонала	процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого	Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2000. С. 168
Персонал	Совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, обладают определенной квалификацией и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. В данном подходе ключевыми являются качественные характеристики сотрудников организации, а также процессы управления.	Шатунова О. В. Управление персоналом. Конспект лекций. Казань. 2012 С. 156
Подбор персонала	система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией	Алин О. Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. - М.: Генезис, 2005.С. 22

Профессиональная компетентность	Интегральное качество личности специалиста, включающее систему знаний, умений и навыков, обобщенных способов решения типовых задач	Пряжников Н.С. Психологический смысл труда: Учеб.пособие. М., 1997. С. 34
Резерв	Специально сформированная группа работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку.	Национальный союз кадровиков www.kadrovik.ru
Результативность управленческого труда	Мера эффективности труда, характеризующаяся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности или степенью приближения к ней. Определяется значениями показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда	Кибанов. А.Я. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: Издательский дом ИНФРА-М, 2001. С.559
Руководитель	Лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.	Рогов Е.И. Выбор профессии: становление профессионала. М., 2003. С. 328
Удовлетворенность трудом	- состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов	Рогов Е.И. Выбор профессии: становление профессионала. М., 2003. С. 330
Управление персоналом	Процесс формирования и направления мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией	Кибанов А. Я. Проблемы управления персоналом в организациях: тематический сборник научных трудов. М. Гос. Ун-т упр. 2005. С.62